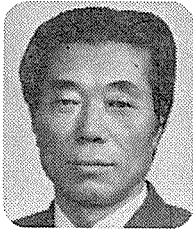


## 企業組織體系의 再構築을 爲한 小考



申 甲

〈建大經營大學院長・經營學博士〉

### 〈I〉

현대기업은 環境이 점차 복잡해져가고 있고 그 변화의 속도가 加速化되기 때문에 環境의 변화를 銳意・注視하여야 하며 이에 適應하기 위하여 人的要素 物的要素 등 企業이 직접적으로 통제가능한 요소들의 最適配合이 요청되나 이 중에서도 人的要素의 配合 즉 새로운 조직체계의 구축은 끊임없이 요청되는 요소라 하겠다.

기업이 存續 발전하기 위해서는 數値上으로는 流動性・安全性 등이 유지되어야 하고 생산성 採算性, 성장성, 收益性 등이 향상되어야 하나 이것들을 그렇게 할 수 있게 하는 것은 다른 아닌 組織體系의 새로운 再構築만이 그렇게 할 수 있을 뿐만 아니라 나아가서 기업간의 競爭力을 높이고 投資規模의 확대까지도 可能케 하기 때문이다.

최근 日本기업들은 세계의 경기회복추세가 불투명하여 賣出額 증가가 一進一退를 거듭하고 있음에도 불구하고, 이를 슬기롭게 극복하고 있을 뿐만 아니라 오히려 세계시장을 석권, 선진국은 물론 개발도상국가 까지도 자극을 하고 있다.

日本企業들의 위기 극복능력과 적응력 그리고 도전능력 등은 기술혁신 신제품개발 마케팅 등 여러각도에서 분석 고찰되어야 하나 本稿에서는 日本經營의 특징 그 중에서도 주로 조직과 인사관리면에 초점을 모아 고찰을 전개하고자 한다.

우리와 日本은 국민성 自体나 企業環境은 상당한 차이가 있으나, 지리적으로 가까울 뿐만 아니라 日本企業經營에 영향을 지대하게 미치고 있는 儒敎나 佛敎 등 종교를 비롯해서 기타 문화구조나 생활양식 그리고 工業化過程도 비교적 유사성이 있으므로 日本의 企業經營 현실은 우리 기업경영에 많은 參考가 되리라 믿기 때문이다.

### 〈II〉

제 2 차대전 이후 최근 3~4년전까지만 해도 美國의 기업들은 승승장구 발전에 발전을 거듭함으로써 자유세계의 기업들을 引導했을 뿐만 아니라 귀감으로 認定되어 왔었다.

그러나 오늘날 미국기업들은 倒産이 계속됨으로써 심각한 곤경에 처해 있다. 물론 이러한 현상은 日本에 있어서도 예외가 될 수는 없다. 그

러나 일본은 自國 국민의 엄격한 自制와 적응력에 의하여 이와 같은 현상은 오로지 經濟原理나 개인주의적 전통을 가지고 있는 美國보다 용이하게 극복해 오고 있다.

오늘날 미국이 받고 있는 도전은 日本式 경제적 생존기법, 즉 내핍과 노사관계의 모방 다시 말하면 組織体系的 새로운 再構築에 의해서만이 극복될 수 있을 것으로 분석·판단된다.

企業을 효율적으로 운영해 나가기 위해서는 그것을 운영할 수 있는 管理組織이 필요하고 또한 그 조직을 능률적으로 활동하게 하기 위해서는 組織原則이 필요하다. 비록 그것은 기업의 규모나 업종, 경영방침 등에 따라 서로 다르다 할지라도 기본적인 原則은 꼭 있어야 조직을 효율적으로 운영해 갈 수 있는 것이다. 전통적인 組織論에서는 「명령일원화의 원칙」, 「전문화의 원칙」, 「책임과 권한의 원칙」, 「委任의 원칙」, 「調整의 원칙」 등을 기본원칙으로 하고 있다.

그러나 사회가 發展하고 기업의 이념이나 목표 또는 가치관 등이 변화함에 따라 組織理論도 발전하여 왔는데, 이러한 전통적인 組織原則들은 「조직의 環境適應」을 중시하는 입장이나 「組織均衡」을 중시하는 근대적인 組織論의 입장에서 보면 조직을 운영하는 데 있어서 組織의 능률을 향상시키기 위한 하나의 技術은 될지언정 본질적인 것은 못된다고 보고 있다. 즉 전통적인 組織原則은 조직이라는 有機物이 「인간협동의 시스템」이고 「의사결정의 시스템」이라는 명제에는 적용될 수 없는 원칙으로 보고 있는 것이다. 더우기 조직이라는 有機物은 企業의 목적을 달성하는 것 뿐만 아니라 그 구성원의 人間的 욕구도 충족시킴으로써 企業의 목적과 개인의 목적의 양립을 도모할 때만이 조직은 生命力이 있는 것이고 영구히 발전할 수 있는 것이라고 한다면 傳統的인 組織原則은 이 조

직의 새로운 概念을 규제하지는 못하는 것이라고도 할 수 있는 것이다.

종래의 組織에 대한 중심과제는

첫째로, 經營目的 달성에 필요한 各 構成員의 직무를 규정하고,

둘째는, 각 직무에 일정한 권한과 責任을 배분함으로써 각 직무의 상호관계를 규정하여 업무만을 처리케 하는 것 이외에는 기타의 목적을 실현하는 것은 없는 것으로 풀이 된다. 물론 이 경우는,

첫째, 最高의 과업결정

둘째, 標準화된 제조건

셋째, 성공에 대한 高賃金 지불

넷째, 실패한 경우의 勞動者의 손실 등과 같은 四大管理가 산출물이 된다.

그러나 이경우는 기업은 참다운 의미에 있어서의 組織 밖에서 관리효율을 향상시키는 수으로써 조직을 이용하는 입장이 취해지는 것 밖에는 안되는 것이다.

바꾸어 말하면 기업과 종업원의 각기 별도로 존재함으로써 一体感を 잃게 되어 오늘날 강조하는 생산과 관련된 諸部門에서 경영자원을 有機的으로 결합하여 원가를 절감하고 생산능률을 增進시켜 보다 높은 수준의 利潤을 획득하고자 하는 연속적인 意思決定은 실현할 수 없게 된다고 할 수 있는 것이다. 기업에 투하된 資本인 비용과 企業活動의 실현 결과인 수익의 차이 이익을 확대시킬 수 있는 수익성 提高의 방안은 產出될 수 없는 것이다.

과학과 기술을 종합하고 人的·物的 要素뿐만 아니라 정보 등의 자원을 效率的으로 활용함으로써 株主·종업원·고객·거래처·지역사회 등 利害關係者集團에 대한 이익을 조화하여 社會性を 提高하기 위한 활동은 기대할 수 없는 것이다.

“① 공통의 목적 ② 협동의 意思 ③ 커뮤니케이션 이 세가지 요소들은 기업이 生存과 존속을 위해 필요한 조건 내지 기업의 行動패턴을 決定짓는 기본적인 요소라고 할 수 있으며…… 組織의 命題로 적용할 때 비로소 조직은 경직성이 없어지고 신축성이 있게 된다.”

그리하여 기업이 생존하고 존속을 하기 위해서는 더우기 사회적 또는 制度的인 존재로서 認識되기 위해서는 새로운 명제를 충족시키는 보다 높은 차원의 조직을 규제하는 中心課題가 필요하다 할 수 있는 데 그것은,

첫째로, 공통의 목적

둘째로, 협동의 意思

셋째로, 커뮤니케이션

등으로 要約되어지고 있다.

공통의 목적은 기업과 종업원의 목적이 統一되어 同一化 하여야 함을 뜻하고 協同의 의사는 상호협력하여 공통의 目標達成을 위하여 노력하여야 함을 뜻한다. 또한 커뮤니케이션은 위 두 목적을 달성하기 위하여 부단히 기업과 종업원의 의사소통이 필요하다는 것을 뜻한다.

부연하면 이 세가지 요소들은 기업이 생존과 存續을 위해 필요한 조건 내지 기업의 行動패턴을 決定짓는 기본적인 요소라고 할 수 있으며, 특히 공통목적의 요소는 기업의 행동패턴을 決定짓는 요소의 하나로 될 뿐만 아니라, 組織構成員의 행동이나 意思決定을 방향짓는 요소라고 인식되고 있는 것이다.

더 쉽게 풀이하면 경영이 이 조직의 새로운 命題를 적용할 때 비로서 組織은 경직성이 없어지고 신축성이 있게 되며 환경변화에의 적응과 위기도 극복할 수 있는 유기적인 機構가 될 수 있다는 것을 의미한다.

최근 선진국의 기업經營에서 中核的인 이론으로 전개되고 있는 것이 組織均衡理論이다. 이

이론에서는 組織의 목적달성에 기여하는 개인의 활동을 貢獻이라고 부르고, 조직이 각 개인의 동기를 滿足시키기 위하여 제공하는 효용을 誘인이라고 부르고 있는바, 다음 式에서와 같이

$貢獻 \leq 誘因 \rightarrow 企業의 存續과 성장$

으로 표시되며, 경영에 참가하는 개인에 대하여, 조직이 제공·分配하는 誘인이 각 개인의 貢獻과 같거나 혹은 誘인이 貢獻보다 클 때 비로서 기업은 存續 성장할 수 있다는 이론이다.

바꾸어 말하면 조직이 각 구성원에게 분배하는 誘인의 가치가 적다 하면, 그 구성원은 그 조직에 참가할 것을 拒絶하게 될 것이고, 그 결과 기업은 目的達成에 필요한 구성원의 貢獻을 확보할 수 없게 되며, 자연히 기업은 존속·성장할 수 없게 된다는 것이 이 이론의 核心이다.

### 〈Ⅲ〉

여기에 대한 實際 例를 하나 들면,

1920년대 초기에 포오드회사는 美國의 자동차시장의 3분의 2를 차지했었으나 이로부터 15년 후 제 2차 세계대전이 시작될 무렵에는 전체의 20퍼센트로 下落하여 倒産 위기에 처한 일이 있었다. 이 회사의 危機에 관한 심각성을 단적으로 보여준 것은 당시 디트로이트市の 責任者들이 마련한 포오드社 救濟計劃만 보아도 알 수 있다. 그 내용은 美國政府가 스투데베이커(studebaker)社 - 4위의 자동차업체이며, 포오드사의 6분의 1 규모도 채 못되는 회사에 응

자하여 포오드社를 인수해야 한다는 것이었다. 이렇게 해야만 — 그리고 이것이 유일한 방법이라 생각되었다 — 포오드社가 存續할 수 있다는 것이며, 만일 그렇지 못하면 그 회사가 倒産함으로써 국민경제를 위태롭게 할 것이며, 戰爭遂行을 곤란하게 할 것이므로, 이것을 피하기 위해서 포오드社를 國有化하는 것도 불가피하다고 주장한 사실만 보아도 당시 포오드社가 얼마나 어려운 곤경에 처해 있었나를 알 수 있다.

그러면 어찌하여 포오드社는 이러한 위기에 直面하게 되었는가? 그것은 헨리·포오드가 組織을 무시하고 秘密警察方式에 의한 一人 독재적 경영을 하려 한데 있으며, 數十億弗 규모의 대사업을 經營擔當者 없이 조직하고 운영하려고 한 데 있었던 것이다. 포오드사의 모든 중역을 대상으로 활동하는 비밀경찰은 중역이 그의 담당부문에서 어떤 결정을 내리려는 試圖가 있으면, 그것을 헨리·포오드에게 보고하는 任務를 띠고 있었으며, 중역들이 經營上의 권한이나 책임을 손에 쥐려고 하면 解雇되는 것이 常例였었던 것이다.

그리고 포오드의 경영최고책임자인 해리·베네트가 그 당시 사내에서 거의 절대권력을 쥐게 된 이유는, 그가 포오드의 뜻대로 움직이며 또한 어떤 經營上의 지위를 맡을 만한 경험이나 능력이 完全히 결여된 데 있었던 것이다.

포오드는 第一線監督者들을 몇년마다 규칙적으로 지위를 격하시켜, 그들이 교만하지 않도록 하거나 또는 그들의 직장은 포오드의 덕택임

을 망각하지 않도록 하였었던 것이다. 포오드가 필요로 한 것은 技術者였었다. 그리하여 그는 기술자에게는 기꺼이 후한 대우를 했으나 경영은 어디까지나 소유자인 그 한사람의 일로 생각하였다.

포오드는 그가 초기에 소유권을 누구와도 공유하려고 하지 않았던 것처럼 經營權에 있어서도 분명히 그렇게 결정하였었다. 중역들은 포오드의 지시대로 움직이는 보좌역이었고, 잘해야 업무집행정도였으며, 결코 사업경영은 할 수 없었던 것이다.

예를 들면, 포오드社는 自社의 製鋼工場이 있었으며, 그것은 年産 150 만톤 규모로써 미국에서도 가장 큰 공장 중의 하나였다. 그런데 이 製鋼工場의 원가계산이 회사 전체의 原價計算 속에 포함되어 들어가지 않았던 것은 당시 디트로이트에서는 공공연한 사실로 알려지고 있었다. 비록 舊體制下에서는 모든 購買契約은 「극비」였다 할지라도 공장장이 사용되는 석탄의 회사購入價格을 알지 못하였던 것이다.

포오드의 이러한 생각은 實業界에서 유일한 것은 아니었다. 금세기 초엽만 하여도 그러한 생각은 보편화되어 있었다. 레닌과 같은 當代의 유명인물도 그러한 입장을 취한 것이 좋은 본보기이다. 초기의 볼셰비키 지도자들이 포오드의 열렬한 숭배자였던 것은 결코 우연한 일이 아니다. 이른바 포오드主義(Fordism)는 熟練勞動力이 부족한 나라가 급속한 산업화를 이룩하는

“ 포오드가 필요로 한 것은 技術者였다. 그는 기술자에게는 기꺼이 후한 대우를 했으나 경영은 어디까지나 소유자인 그 한사람의 일로 생각하였다. 重役들은 포오드의 지시대로 움직이는 補佐役이었고 잘해야 업무집행 정도였으며 결코 사업경영은 할 수 없었던 것이다.”

“中央集權的인 구체제하의 포오드社는 分權的인 신체제하의 포오드社로 바뀌게 되었으며 오늘날은 15개의 독립된 부문으로 分離되어 권한이 分散되어 있다. 그리고 各部門의 책임자는 사업수행과 그 결과에 대해서 全的으로 책임을 지며 成果달성을 위한 모든 결정권을 완전히 갖춘 조직체계와 경영층을 갖고 있다.”

데 필요한 하나의 열쇠 역할을 한다고 믿어 왔다.

무엇보다도, 포오드主義는 組織이나 경영담당자 없이도 산업화를 가능하게 하는 것으로 생각되었으며, 정치적 독재 권력을 대표하는 소유자는 기술자만을 고용하여도 모든 사업결정을 통제할 수 있는 것처럼 생각되었다. 그러나 이러한 방침에 바탕을 둔 소련의 제 1차 5個年計劃이 헛된 꿈으로 돌아갔다는 사실은 組織이나 經營擔當者 없이는 경영은 불가능하다는 것을 단적으로 증명하는 것이라 하겠다.

1944년 이후의 포오드 자동차회사의 再起談은 美國산업계에서 하나의 叙事詩가 되어 오고 있다. 회사경영권을 인계받은 헨리·포오드 2世는 먼저 충실한 경영담당층을 조직할 것을 기본방침으로 세우고 어네스트·브리지를 부사장으로 임명하면서 目標設定에 의한 경영으로 회사經營을 변화시켰으며 사업의 목표와 評價에 입각한 業務遂行의 기준이 獨斷的 명령을 대신케 했던 것이다.

中央集權的인 旧体制下의 포오드社는 分權的인 신체제하의 포오드社로 바뀌게 되었으며 오늘날의 포오드社는 15개의 독립된 부문으로 分離되어 권한이 분산되어 있다. 그리고 各部門은 事業遂行과 그 결과에 대해서 전적으로 책임을 지며 成果達成을 위한 모든 결정권을 완전히 갖춘 조직체계와 경영층을 갖고 있다.

組織體系가 약화되어 士氣가 저하되었고 경영담당자도 없던 회사가, 10年 뒤에는 市場占

有率이 꾸준히 상승하여 自動車工場의 정상을 향해서 제너럴·모우터즈社의 시보레車와 販賣戰을 벌릴 정도가 되었던 것이다. 瀕死狀態로부터 大成會社로 변모한 이 기적은 경영담당자가 조직의 체계를 수립하고 여러 管理原則을 완전히 개혁함으로써 일어난 것이었다해도 過言은 아닐 것이다.

#### 〈IV〉

다시 日本企業들의 경영상황을 분석해 보면 前述한 새로운 조직의 중심과제를 그 경영면에 실천해 오고 있다. 즉 日本企業들은 생존과 存續을 위한 일환책으로 종업원管理에 있어서 宗新雇傭制度和 年功序列制度를 併用· 채택· 성공하고 있다. 이 兩制度는 佛敎와 儒敎의 전통적인 원리(예: 家父長制度和 長幼有序)에서 유래된 것으로 풀이 되는데 일본경영 엘리트들은 우연이건 필연이건 이것을 자기 것으로 승화시키는데에 성공한 것이다.

물론 宗新고용제도와 年功序列制度에도 단점 있다. 즉 그것은 개인간의 경쟁을 저지하고 무사안일주의에 빠지게 하기 쉬우며, 특히 유능한 젊은층의 創意와 능력이 발휘되지 못하는 수도 있다.

따라서 노동력의 再分配 내지 人材의 완전한 활용이 안되는 수도 있는 것이다. 그러나 반면에 회사의 社風이나 習慣을 충분히 認識하게 됨은 물론 愛社心 내지 충성심이 강화되어 맹렬

사원이 나올 수도 있는 것이다.

구체적으로는 종업원들은 기업과 자신의 발전을 직결시켜 조직은 인간의 사회적 相互作用이 행하여지는 사회적 과정의 基本單位로 생각하는 것이다. 기업의 운명과 자신의 운명을 同一視하는 결과 기업과 종업원간에는 이해가 일치되므로 조직은 강화되고 조직의 목표는 더 한층 용이하게 달성될 수 있는 것이다.

能力主義의 경우 능력있는 사람은 滿足하게 되나 그렇지 못한 사람은 기업의 발전과 자신의 발전을 무관하게 생각하게 되는 수가 있는데 이것은 能力主義의 치명적인 결함이 아닐 수 없다.

물론 종신고용제도와 연공서열제도를 土着化 내지 존속시키기 위해서는 기업은 종업원의 代 替가 용이하지 않으므로 종업원의 능력개발과 근로의욕을 향상시키기 위하여 부단히 노력하여야 하고 종업원의 입장에서 조직의 목적에 부응할 수 있도록 평생 研修를 하여야 하는 어려움은 있다.

그러나 이 어려움 뒤에는 「나는 회사를 위하여 存在한다」 「회사는 종업원과 그 가족을 한 食口와 같이 아낀다」라는 意識이 싹트며 기업과 종업원간에는 거리감이 없어지는 동시에 일체감이 더욱 조성 강화되는 것이다.

미국의 경우 製造業의 사무직에 종사하는 종업원들의 離職率은 매년 40%에서 50%에 이르고 任員級 경영층의 離職率도 20%를 넘는다는 것은 널리 알려진 사실이다.

이와 같은 사정은 기업측이 능력개발을 통해서 숙련도가 높은 良質의 종업원을 육성할 수

없다는 결점을 가지고 있다. 따라서 사원들이 업무나 사내의 敏感한 문제와 분위기를 충분히 파악하지 못하고 업무에 임하게 되어 職務遂行에 역효과를 초래하는 수도 많다.

한편 賃金制度도 업적보수제나 성과급제도도 도입되고 있기 때문에 短期的인 수익성만 추구케 되는 경향이 농후하여 長期的인 목표는 考慮外로 하는 사례가 허다히 있다. 이 결과 최근에 美國의 경영자가 단기적인 업적에 지나치게 敏感해짐에 따라 장기적인 研究開發 新에설비에의 投資, 신규시장의 開拓 등 비교적 자본회수기간이 긴 투자에는 소홀히 하는 결과 美國企業의 경쟁력이 저하되어 가고 있다.(물론 전략산업은 예외이지만)

또한 일본경영의 특징의 하나는 지나친 업무의 專門化를 피하고 직무순환제도를 채택, 여러 업무에 적응할 수 있는 능력을 배양하는 데 있다. 이러한 제도는 순수한 專門化의 원리를 적용하는 경우에 비하여 어떤 특정업무의 작업능률을 저하시킬 우려도 있으나 장기적인 안목에서 보면 오히려 작업의 단조로움에서 탈피하게 되어 효율성을 向上시키기도 하는 것이다. 물론 組織의 경직성도 예방하는 효과가 있는 것이다.

## 〈V〉

지금까지 조직에 관한 근대적인 이론의 방향과 헨리·포오드의 근대적인 조직개념을 무시하고 경영담당자 없는 經營形態 또한 일본경영의

“日本경영의 특징의 하나는 지나친 업무의 專門化를 피하고 직무순환제도를 채택, 여러 업무에 적응할 수 있는 능력을 배양하는 데 있다. 專門化의 원리를 적용하는 경우에 비하여 어떤 특정업무의 작업능률을 저하시킬 우려도 있으나 長期的인 안목에서 보면 오히려 效率性を 向上시키기도 한다.”

특징 등을 考察하였거니와 우리 기업경영이 危機와 불황을 극복 더욱 신장하기 위해서는 이론에 대한 研究와 선진제국의 실무를 같이 연구하여 우리 기업경영, 固有의 것으로 승화시켜야 한다는 것을 主張하는 바이다.

실로 헨리·포오드는 意識的으로 회사를 개인소유재산으로 인식하고 경영하였었던 것이다. 그의 경험에서 증명된바와 같이 - 법률상의 規定이야 어떻든 - 현대기업은 그러한 방법으로 경영될 수는 없는 것이다.

미·일 경영관리의 특징 비교

미 국	일 본
① 개인주의와 경쟁원리	① 집단주의와 和의 原理
② 合理主義	② 儒敎에 근간을 둔 德治主義와 温情主義
③ 단기利益指向的	③ 成長指向的
④ 기계적 조직	④ 유기적 조직
⑤ 단기 고용	⑤ 종신 고용
⑥ 능률성과급제도	⑥ 연공서열형 임금제도
⑦ 개인적 및 上意下達式 의사결정	⑦ 集團의 및 下意上達式 의사결정
⑧ 단기적 능력평가 및 급속한 승진	⑧ 장기적 능력평가 및 완만한 승진

기업에 投入된 자원은 한 인간의 일생보다 더 長久한 기간을 유지하여야만 富를 생산할 수 있는 것이다. 그러므로 기업은 영속성이 있어야 하며, 이를 위해서는 조직체계가 분명하고 책임을 질 줄 아는 경영담당자가 있어야만 하는 것이다. 비록 소규모 회사일지라도 업무에는 복잡성이 있기 때문에 한 사람이 조력자와 補佐役과 더불어 경영을 담당할 수는 없는 것이다. 거기에는 각 구성원이 각자의 경영직무를 수행하는 組織化된 그리고 統合化된 「팀」(team)이 필요한 것이다.

다시 되풀이 되지만 헨리·포오드는 意識的으로 유능한 그리고 책임을 질 줄 아는 경영담당자를 멀리 하였었다. 그러나 그 結果는 경영담당자를 誤導하였었고, 職務를 부적절하게 설정하였으며, 회의와 좌절감을 조성하였었던 것이다. 또한 그는 조직을 잘못 構成하였고 경영담당자를 잘못 육성하였었다. 그로 인해 조직 구성원은 직무의 割當이나 수행을 회피하였던 것이다. 그러나 직무자체는 經營에서 회피될 수 없는 것이다. 기업이 존속하고 번영할 것이냐 아니면 쇠퇴하여 終局的으로 倒産할 것이냐의 여부는 대체로 직무를 올바르게 수행하느냐 못하느냐에 달려 있다고 하여도 과언은 아닌 것이다. \*

